

3 estrategias para liderar tiempos difíciles

por Rasmus Hougaard, Jacqueline Carter, y Rob Stemberge

Mayo 27, 2022



Clique Images/Stocksy

Resumen. Los líderes han tenido dos años muy duros, tratando de tranquilizar y centrar a los empleados frente a la incertidumbre constante, a menudo luchando con su propio estrés y agotamiento mientras abordan los crecientes desafíos de salud mental de sus empleados. ¿Cómo pueden mantenerse centrados y enviar un mensaje claro y optimista a sus equipos mientras tienen que cambiar con frecuencia a medida que cambian las condiciones? Aquí hay tres estrategias

prácticas para que los líderes se cuiden a sí mismos, todas centradas en comprender y gestionar la propia mente: tenga cuidado con su ego; elija el coraje antes que la comodidad y practique el cuidado con la transparencia. **cerrar**

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

Read in English

Durante los últimos dos años, los líderes han realizado un acto de cuerda floja: buscando una base estable mientras se enfrentan a una pandemia disruptivo e impredecible, tienen dificultades para contratar en medio de 15 años más alto en escasez de talento, y renovar las políticas para que cumplan demandas de los empleados de más flexibilidad en el trabajo. Las múltiples oleadas de variantes del coronavirus y un estallido de guerra en Europa han dejado a los líderes en un lugar abrumador, tratando de tranquilizar y centrar a los empleados ante la incertidumbre constante sin tener ni idea real de lo que sucederá después. Se les dice que «abracen la incertidumbre» como si fuera algo natural y fácil de hacer. (No lo es). Y sus propias luchas con el estrés y el agotamiento a menudo pasan a un segundo plano a la hora de abordar los crecientes desafíos de salud mental de sus empleados.

Muchos líderes ahora se ven atrapados en el medio de querer transmitir un mensaje claro y optimista a los empleados y, sin embargo, tienen que dar marcha atrás y girar con bastante frecuencia a medida que cambian las condiciones. Es una propuesta agotadora.

Más que nunca, los líderes necesitan estrategias prácticas para cuidarse a sí mismos y a sus equipos. En Potential Project, hemos entrenado a miles de líderes y empezamos en un lugar un tanto

inesperado, ayudándoles a entender y gestionar sus mentes. Desafortunadamente, ninguno de nosotros puede controlar físicamente nuestra mente, que neurológicamente tiene sus propios patrones y modos predeterminados, pero podemos entrenarla para que trabaje con nosotros y no en nuestra contra.

Aquí hay tres cosas que recomendamos a los líderes para liderar en estos tiempos de incertidumbre.

Cuídese de su ego.

Aunque a la mayoría de nosotros nos gusta pensar en los intereses de los demás, la verdad es que nuestro ego es una fuerza poderosa, comprometida con nuestro interés propio y nuestra autoconservación.

A medida que ascendemos en las filas de los líderes, nuestro ego puede inflarse naturalmente. Cuando lo haga, esto nos pone en mayor riesgo de tomar malas decisiones y errores. Un ego inflado reduce nuestra visión y nos hace buscar información que confirme lo que queremos creer. Perdemos la perspectiva y terminamos en una burbuja de liderazgo en la que solo vemos y escuchamos lo que queremos, en lugar del panorama completo. Y, ante los contratiempos y las críticas, nos resulta más difícil admitir y aprender de nuestros errores.

El verano pasado, fuimos testigos de un buen ejemplo de ego en acción. A pesar de la aparición y el aumento posterior de la variante delta de Covid, James Gorman, CEO de Morgan Stanley, afirmó con confianza que sus empleados volverían a la oficina en septiembre. Incluso amenazó con recortes salariales para quienes no siguieran el plan y volvieran a la oficina. Cuando su visión no se materializó, Gorman al menos tuvo el buen juicio de admitir públicamente que se equivocaba en lugar de doblar la

apuesta por un plan fallido. «Me equivoqué en esto», le dijo a la CNBC en diciembre». «Pensé que habríamos estado fuera de esto y no lo estamos. Todo el mundo sigue encontrando su camino».

El ego puede acabar con nuestra capacidad de ser ágiles en un mundo impredecible. Mantenerlo bajo control da a los líderes la libertad de equivocarse, cometer errores, admitir que son humanos y seguir adelante.

Elija el coraje antes que la comodidad.

Como seres humanos, estamos programados para adoptar la certeza y la seguridad y evitar el peligro y la incomodidad. De hecho, a veces hacemos casi todo lo que podemos para convencernos de que permanecer en nuestra zona de confort es lo mejor que podemos hacer. Aquí es donde entra en juego el coraje. El coraje es diferente de la intrepidez. Todavía podemos tener miedo de tomar una decisión difícil o dar noticias negativas, pero encontramos la fuerza interior para superar el miedo, salir de nuestra zona de confort y seguir adelante.

Pamela Maynard, la CEO de Avanade, una empresa de tecnología global que cuenta con 45 000 personas, compartió con nosotros su experiencia con miedo. En 2020, con solo seis meses de haber asumido el cargo de CEO, tenía que hacer frente a las realidades de la pandemia mundial. Muchas organizaciones estaban reduciendo el número de empleados para mantener sus negocios a flote. Pero al principio, Pam se comprometió a proteger los empleos, incluso cuando eso parecía un riesgo. «Como nueva CEO, me pareció difícil tomar esta decisión porque quería entrar como líder, impulsar el crecimiento y alcanzar mis objetivos», dijo. «Pero en esta situación realmente única en la vida, mi responsabilidad más importante era cuidar de nuestra gente. No había otra opción ni mayor prioridad».

Pam eliminó los requisitos de imputabilidad para los consultores en los primeros meses de la pandemia y suprimió los límites de PTO ya que la gente tenía que alejarse. Como líder, vio una oportunidad de demostrar un verdadero coraje para dirigir el barco en tiempos difíciles. Compartió un principio que la ha guiado a lo largo de su carrera: «Sienta el miedo y hágalo de todos modos». En ese momento, se enfrentó al miedo de afectar negativamente al rendimiento de la empresa y decepcionar a sus partes interesadas y demostró los valores de Avanade en acción.

Elegir el coraje por encima de la comodidad nos pone en una posición vulnerable, porque es probable que nos enfrentemos al calor y cometamos errores a medida que nos adentramos en territorio incierto. Pero esta vulnerabilidad abre las puertas a que otros también sean vulnerables. Si nos enfrentamos a nuestros miedos y nos equivocamos a veces, permitimos que la gente vea nuestra humanidad y la invitamos a compartir la suya también.

Practica la transparencia solidaria.

McKinsey ha informado que más de las tres cuartas partes de los ejecutivos de la alta dirección que encuestaron esperan que el empleado típico vuelva a la oficina en algún momento durante tres o más días a la semana. Al mismo tiempo, casi las tres cuartas partes de los 5000 empleados encuestados indicaron que les gustaría trabajar desde casa dos o más días a la semana. Es comprensible cómo los líderes consideran que volver a la oficina es algo positivo. Para algunos, indica el fin del caos, un regreso a lo conocido y manejable. Para otros, puede parecer la mejor solución a la verdadera experiencia de desconexión y fatiga con la que trabajar a distancia nos ha agobiado a todos.

Pero la desconexión en las expectativas y la comunicación pública de los planes que van en contra del sentimiento de los empleados es una mezcla peligrosa que puede erosionar la confianza. La respuesta no es que los líderes eviten estrategias y planes que son

impopulares pero necesarios; este suele ser el trabajo duro del liderazgo. Pero el enfoque afectuoso y compasivo es ser lo más transparente posible.

Cuidar la transparencia significa dar a conocer ideas y pensamientos para hacer visible lo que a menudo puede ser invisible bajo la superficie. Significa ser abierto y honesto sobre lo que está en nuestras mentes y en nuestros corazones. No ocultamos información importante por miedo a cómo se recibirá o cómo nos verán. Al hacer esto, le quitamos el poder que conlleva el conocimiento exclusivo y nivelamos el campo de juego. Como resultado, la gente sabe cuál es su posición y lo que viene después y puede trazar mejor su curso en la vida. La transparencia se diferencia de la franqueza en el sentido de que puede ser franco y seguir ocultando información. Cuando es transparente, la gente sabe lo que piensa. Y cuando añade el cuidado a la transparencia, la gente también sabe lo que hay en su corazón.

Cuidar la transparencia ayuda a poner a los líderes en la misma página que sus empleados, lo que a su vez genera resultados positivos. En investigación de Potential Project, analizamos los resultados cuando tanto los líderes como sus seguidores ven que el líder lidera con compasión (con coraje, presencia y transparencia). La satisfacción en el trabajo mejora un 11%, el compromiso organizacional crece un 10% y el agotamiento disminuye un 10%.

Liderar a otros es difícil en tiempos normales, pero en estos tiempos sin precedentes de cambios constantes e incertidumbre, es especialmente duro. La necesidad de determinar el mejor camino a seguir en medio de información imperfecta y tomar decisiones que son impopulares puede hacer que uno sienta que está atrapado en una burbuja oscura. Nuestro consejo para los líderes es que dejen que la luz brillante de su propia humanidad haga estallar la burbuja y lo vuelva a conectar con quienes lo

rodean. Admita los errores cuando se equivoca, elija el valor incluso cuando le haga sentir vulnerable y comparta lo que esté en su mente y en su corazón. Puede dar miedo al principio, pero es lo mejor que puede hacer por sus equipos y por sí mismo.

Rasmus Hougaard is the founder and CEO of Potential Project, a global leadership, organizational development and research firm serving Microsoft, Accenture, Cisco and hundreds of other organizations. He is coauthor, with Jacqueline Carter, of *Compassionate Leadership: How to Do Hard Things in a Human Way* and *The Mind of the Leader: How to Lead Yourself, Your People, and Your Organization for Extraordinary Results*.

Jacqueline Carter is a partner and the North American Director of Potential Project. She is the coauthor, with Rasmus Hougaard, of *Compassionate Leadership: How to Do Hard Things in a Human Way* and *The Mind of the Leader – How to Lead Yourself, Your People, and Your Organization for Extraordinary Results*.

Rob Stenbridge is a Partner and the head of Global Solutions at Potential Project. Prior to that, Rob was a Managing Director at Accenture for 21 years.

